



# EL CASO PILOTO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

Serie:

Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Septiembre 2013





# ÍNDICE

Introducción del Director del Programa .....	5
Resumen Ejecutivo .....	8
Executive Summary in English .....	12
Origen del modelo de Inserción Laboral .....	17
Perfiles y competencias para cargos de entrada .....	25
Eficacia y eficiencia del modelo de inserción laboral .....	35
Impactos asociados al programa .....	43



## PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR



### **MENSAJE DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO AL EMPLEO**

En el año 2009, la Oficina de Crecimiento Económico de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID/El Salvador), decidió buscar una solución innovadora al problema alarmante de desempleo, una realidad que roba el espíritu de vivir a miles de salvadoreños por la frustración que genera las dificultades de conseguir un trabajo digno. Esta realidad desmotiva aún más a los jóvenes que buscan su primer empleo.

Ese mismo año, USAID/El Salvador adjudicó el Programa para Mejorar el Acceso al Empleo a CARANA Corporation en asocio con RTI International, quienes iniciaron operaciones a fines de 2009 con 2 mandatos principales: 1) Crear empleos nuevos o mejorados para al menos 4,500 salvadoreños y 2) Crear o mejorar significativamente las vías de acceso al empleo para miles de salvadoreños. Ambos propósitos los hemos alcanzado con éxito, mucho más allá de lo esperado, facilitando el acceso al empleo de más de 13,000 salvadoreños y creando múltiples iniciativas que han mejorado los mecanismos y el potencial de las personas para obtener un empleo involucrando activamente al sector privado, a las instituciones formadoras y el sector gubernamental.

En respuesta a la decisión conjunta de los Gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos para impulsar el Asocio para el Crecimiento, uniendo esfuerzos en la reducción de la criminalidad e incrementando las exportaciones; creamos una iniciativa innovadora denominada Jóvenes Comprometidos -Yo Hago la Diferencia (Programa JC), que en menos de 2 años rompió diversos paradigmas que tradicionalmente habían limitado el acceso al empleo de jóvenes sin experiencia laboral.

Construimos 21 alianzas con empresas, instituciones de formación profesional, agencias del gobierno, ONGs e iglesias.

Identificamos 15 ocupaciones de entrada, que presentaban problemas para el reclutamiento efectivo de las empresas, pues a pesar de que no se requería experiencia previa, los buscadores de empleo sin experiencia no convencían a los empresarios para cubrir la amplia demanda de recurso humano.

Esta situación vimos como una oportunidad para que los jóvenes en riesgo y sin los recursos para continuar estudiando, pudiesen dar el primer paso a una vida laboral digna.

El esfuerzo de un equipo con mística y una clara estrategia ha permitido que después de 21 meses, el Programa JC haya ayudado a más de 1,900 jóvenes a conseguir un empleo digno, es decir, al menos un salario mínimo, prestaciones sociales y con potencial de crecer dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, consiguieron los trabajos en menos de un mes después de haber concluido la formación especializada para cada cargo.

El Programa Jóvenes Comprometidos, Yo Hago la Diferencia, ha demostrado que varias creencias comunes en cuanto a las barreras en la inserción laboral eran falsas. Sí es posible formar a jóvenes para cargos específicos en periodos cortos (40 a 120 horas continuas). Sí es posible que gran número de jóvenes (77% en promedio) que participan en iniciativas formativas bien diseñadas puedan conseguir empleos formales en el corto plazo después de haberse graduado. Es más, sí es posible que las empresas participen en el diseño de programas de formación y sean parte activa de procesos especiales de selección siempre y cuando no se condicione su participación en contratar a los graduados sin haber superado sus propios procesos de selección.

El Programa Jóvenes Comprometidos ha cambiado muchos otros paradigmas. A raíz de una participación cercana con las empresas anclas, ellos hicieron aportes específicos para el desarrollo de la formación en base a competencias. Además permitieron visitas a sus instalaciones y organizaron oportunidades especiales de entrevista para acelerar el proceso de contratación. En fin, decidieron considerar la formación como una solución parcial a sus problemas de reclutamiento, logrando que el **77%** de los graduados fueran contratados.

Siempre he dicho a los jóvenes que el Programa les ofrecía 3 beneficios: 1) una formación apegada a las necesidades del sector privado para un cargo específico; 2) plazas reales y disponibles para todos los participantes – hecho que cambió los talleres de una dinámica de competencia entre participantes a una de colaboración mutua lo cual constituyó una habilidad adicional muy apreciada por los empleadores, y 3) una entrevista inmediatamente después del curso en que cada joven tenía que ganar el cargo. De igual forma les pedimos asumir 2 compromisos: 1) ganar el cargo y 2) realizar una labor tan sobresaliente que el empresario quisiera más empleados formados por USAID y sus aliados. *Ahora puedo reconocer que los jóvenes cumplieron con esmero ambos compromisos.*

Las diferentes evaluaciones de los cursos han concluido que el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales, integrados de forma creativa en un proceso de formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en proveer recursos humanos competentes, motivados y listos para ocupar cargos específicos de entrada y a la vez asegurar empleo para muchos jóvenes, rompiéndose así muchos ciclos de empleos informales en el grupo familiar. Es más, ofrecía la oportunidad de tener una visión de un futuro laboral que les permitiría crecer profesionalmente y aspirar a iniciar estudios superiores en la medida de lo posible.

Nos complace de manera especial resaltar que de los más de 1,900 Jóvenes Comprometidos que consiguieron empleo 47% fueron mujeres. Las diferentes evaluaciones sobre la calidad del empleo señalaron que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC no han experimentado diferencias de trato o discriminación por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

Me enorgullece presentar este informe, que resume un análisis del Programa Jóvenes Comprometidos, en el que se enfatizan la calidad de la formación y la fortaleza de las alianzas para mejorar el acceso al empleo en

las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables. Esto fue un ensayo con resultados buenos pero no excepcionales que aún no hemos repetido como se explica en el estudio.

Agradezco a los múltiples aliados del Programa Jóvenes Comprometidos, empresas, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, e instituciones de formación técnica en la implementación de este programa tan exitoso. De manera especial agradezco el valioso aporte inicial del MS.C. Jose Angel Minero quien realizó las indagaciones necesarias para esta evaluación; asimismo se reconoce el esfuerzo del Lic. Gino Wilson López, Gerente del Programa Jóvenes Comprometidos, en desarrollar el Programa Jovenes Comprometidos de forma acelerada y siempre con atención a los detalles de implementación, el liderazgo del Lic. Luis Eduardo Rivera, Gerente Técnico, en definir las competencias requeridas, y el apoyo del Ms.C. Guillermo Gomez, Especialista en Monitoreo y Evaluación, en perfeccionar el análisis presentado a continuación. Asimismo, se agradecen los aportes del Lic. Carlos Marroquin, Gerente de Comunicaciones, en la edición y selección de fotografías que ilustran las diferentes actividades del Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia.

## RESUMEN EJECUTIVO



El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo tiene como propósito elevar la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo. Como parte de este esfuerzo, surge en el año 2011 el Programa *Jóvenes Comprometidos- Yo Hago la Diferencia (Programa JC)*, el cual ha desarrollado un Modelo de Inserción Laboral para mejorar las opciones de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”, es decir, los jóvenes “excluidos” que se encuentran “ni estudiando ni trabajando”. Por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales. Es más, por el retraso en el inicio de sus actividades productivas, podrían representar en el futuro una importante carga social y económica para el Estado.

Los resultados e impactos principales globales del Programa Jóvenes Comprometidos se centran en:

- 1) La satisfacción que más de 1,900 jóvenes han conseguido un empleo, y para al menos el 40%, fue su primer empleo.
- 2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano para el cargo y la reducción de costos de contratación y rotación.
- 3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa JC, es decir, empleos para más de 1,900 jóvenes graduados del Programa JC

En síntesis, el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales; integrados de forma creativa en un proceso de identificación, orientación y formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples; todos basados en el logro principal de asegurar empleos para jóvenes bachilleres a consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada; rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, y a menudo iniciar estudios superiores

Este informe presenta una sistematización así como una descripción de los elementos claves del modelo de inserción laboral desarrollado a través del Programa JC en el área de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables. El estudio identifica los beneficios sociales, económicos y profesionales en los jóvenes quienes, mejorando su perfil de competencias, han conseguido un trabajo en la primera entrevista y con ello iniciar su vida laboral.

## COMPONENTES DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

La estrategia del Programa Jóvenes Comprometidos para lograr una inserción laboral rápida en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables presenta particularidades que la diferencian del Modelo de Inserción Laboral en 13 otros cargos.

No hubo empresas anclas que ofrecían gran número de plazas vacantes. Los participantes eran estudiantes de bachillerato no jóvenes “ninis”, es decir, los que no estudian ni trabajan. Por ende, el objetivo era mejorar sus condiciones de empleabilidad mediante el perfeccionamiento de algunas competencias que ellos previamente habían adquirido en sus estudios de bachillerato, desarrollando a la vez otras actitudes y habilidades técnicas. Las competencias a desarrollar en la formación fueron elaboradas a partir del conocimiento de expertos en tales áreas y de la observación directa de cómo las habilidades técnicas son aplicadas en la actividad laboral, sin una participación marcada de los empresarios. Los cursos no eran a tiempo completo, sino 3 horas cada una de 3 tardes a la semana. Y se incluyó para cada capacitando una oportunidad de práctica profesional.

No hubo orientación vocacional pues se asumían que los estudiantes del bachillerato comercial ya están comprometidos con el cargo. Y los procesos de selección académica se complementaron con una indagación sobre su capacidad e interés de seguir una carrera universitaria para enfocar únicamente en los más probables de optar para un trabajo en el área. Pese ese análisis casi 20% der los capacitados optaron para otros estudios.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) fue la responsable de la selección de los jóvenes de entre los estudiantes de último año de bachillerato en un instituto que ofrece especialidades relacionadas con las áreas administrativas y contables. También CCIES organizó e impartió los cursos de formación por competencias. Además, la Cámara estableció convenios con empresas que manifestaran disposición de permitir que los jóvenes formados realizaran prácticas guiadas en sus instalaciones para mejorar su perfil ocupacional en cuanto les proveía experiencia laboral real, como también para que eventualmente pudiesen ser contratados.

Estamos seguros que el presente informe animará a nuevas empresas a hacer uso del currículo desarrollado para formar a jóvenes que buscan su primer empleo en estos dos cargos y motivar a las instituciones de formación a adoptar las metodologías descritas aquí para poder lograr mayor eficiencia en sus programas de formación e inserción laboral.

## HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

A nivel de resultados, al 31 de agosto, en todas las ocupaciones apoyadas, 1,900 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo formal (77% de los 2,460 capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada. Para el área de Asistentes administrativos y Auxiliares contables, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC es del 56%.

El estudio refleja que las jóvenes graduadas en el Programa JC en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables han experimentado algunas diferencias en tasa de contratación y de pago por cuestiones de género por parte de las empresas contantes, que es una muestra muy reducida. Por ejemplo, en promedio, 61% de los seleccionados para los cursos de formación eran mujeres; pero solamente el 47% de las mujeres consiguieron empleo vs. 72% de los hombres.

Es más, el salario promedio inicial de las mujeres, para ambas ocupaciones era 6% inferior al salario promedio inicial de los hombres.

Como empleados, los empleadores observan que los graduados del Programa JC se distinguen porque entienden y viven el cargo desde una visión de carrera. Es decir, los jóvenes contratados del Programa identifican las competencias requeridas y las practican con un compromiso y entrega al trabajo para hacerlo bien, la voluntad de aprender, de crecer y mostrar responsabilidad en el trabajo.

El análisis a fondo del Programa JC permite establecer con certeza que la metodología y los componentes de formación por competencias, responden adecuadamente a las expectativas de los empleadores desde dos perspectivas: 1) la efectividad manifiesta en su capacidad de dotar a las empresas de personal que responde a las competencias establecidas en el perfil de entrada que ofrecen; y 2) la competitividad que deriva del desempeño de los jóvenes con base en los atributos particulares que facilitaron su inserción a las empresas resultando en inversiones menores en capacitación, así como, la reducción del índice de rotación en comparación con los reclutados por diferentes medios. Como comentario un gerente: "Todos excedieron nuestras expectativas."

Pero por la ausencia de una empresa ancla, pese la inclusión de pasantías, la tasa de inserción laboral de 56% fue bueno pero no tan alta como en las formaciones para un empleo en los otros 13 cargos de entrada donde la tasa de inserción laboral es más de 75% en un lapso no mayor de 30 días posteriores a su graduación

En relación con los costos de reclutamiento de las empresas en el mercado, el costo de formación del Programa JC, todo financiado por USAID, por cada joven contratado como auxiliar contable o asistente administrativo es \$559.00, mientras que por otros medios de inserción significa el equivalente a un salario mínimo (\$225.00) sin formación. Es decir, el costo de formación por joven empleado es 148% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos. Por el hecho de contar con un exceso de candidatos desempleados, no tiene sentido para una empresa invertir en esta capacitación. Pero por sus consecuencias de facilitar la inserción laboral de jóvenes de familias de escasos recursos, el costo por persona empleada es relativamente aceptable.

### IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

Desde la perspectiva de los gerentes y jefes entrevistados, la valoración del costo-eficiencia del Modelo rebasa estos aspectos cuantitativos e incluye aspectos cualitativos como beneficios recibidos por las empresas en cuanto a la orientación al trabajo, el compromiso y la actitud de compromiso que en el desempeño de sus cargos muestran los jóvenes graduados del Programa JC, comportamiento que permite identificar en ellos los valores organizacionales que las empresas buscan en los aspirantes durante el proceso de selección de personal.

Es la capacidad del Modelo para propiciar en los jóvenes un cambio de su visión y expectativa de vida y de transformar su perfil ocupacional ajustándolo a las exigencias propias de los puestos específicos en que posteriormente se insertan, el elemento que explica por qué es eficaz y eficiente. Esta capacidad se expresa en el momento en que diversos componentes del Modelo durante el proceso de formación conducen al joven al descubrimiento y apropiación de sus propias actitudes y habilidades, y al control de sí mismo para el desarrollo de competencias que responden a las exigencias de los puestos de trabajo en que se insertan.

**RESUMEN Y SÍNTESIS**

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa Jóvenes Comprometidos para 13 cargos de entrada es innovador por la forma creativa en que integra elementos nuevos y tradicionales; estableciendo estrategias de empleabilidad y empleo inmediato bajo una alianza construida desde un enfoque de negocios (Empleadores-Programa de USAID-Instituciones que trabajan con Jóvenes).

Su efectividad se manifiesta en los altos números y porcentajes de jóvenes con empleo así como en las comparaciones de costo-beneficio. Es, en síntesis, un cambio de paradigma, un modelo desarrollado, con lecciones aprendidas, que amerita estudiar y replicar más ampliamente por quienes buscan facilitar y acelerar la inserción laboral de los jóvenes salvadoreños. Un Modelo que revoluciona la formación e inserción de capital humano salvadoreño a partir de una visión competitiva del trabajo en cargos específicos.

Pero, en el caso de la preparación e inserción laboral de asistentes administrativos y auxiliares contables, no es posible contar con una empresa ancla con gran número de plazas vacantes en el mercado Salvadoreño. Y por la posibilidad de encontrar a candidatos aptos, no es una alianza atractiva a las empresas, hasta que se demuestra un rendimiento mucho mejor.

El rendimiento una vez contratada es igualmente sobresaliente comparado con los egresados para los otros 13 cargos, pero la búsqueda de oportunidades de entrevista es más ardua y requiere mayor compromiso. Y se trata de tocar la puerta de múltiples empresas, donde no se reconoce un Joven Comprometido por su desempeño sobresaliente como empleados, dificultando su aceptación y contratación. Por estas razones, la CCIES reconoció su valor pero tuvo poco interés en replicar los cursos.

Por ende, para que merezcas ser repetida la formación para asistentes administrativos y auxiliares contables, es más preciso que se identifiquen varias empresas para promover una consolidada oferta laboral o brindar apoyo a los jóvenes para que aprendan a preparar hojas de vida y que tengan apoyo en buscar donde presentar sus hojas de vida así como en prepararse para entrevistas de diferentes estilos.

# EXECUTIVE SUMMARY



The USAID Improving Access to Employment Program aims to enhance the capacity of the labor force, so that Salvadorans may obtain new and better employment opportunities. As part of this effort, the Youth with Commitment – I Make A Difference Program (CY Program) was initiated in 2011 and has developed a Job Placement Model to improve the possibilities of finding a job for “disconnected youth,” i.e., young people, ages 18-26, who are neither studying nor working, and due to their situation of unemployment, importantly, are vulnerable to gang activities. Importantly, due to much delayed employment, these disconnected youth can represent a significant financial and programmatic burden for the Government of El Salvador (GOES).

Overall the principal impacts of the JC Program are impressive

- 1) More than 1,900 young people have obtained jobs, and for about 40% their first job.
- 2) Partner employers have experienced an improvement in the quality of the personnel hired, less resignations, and lower in-house training costs.
- 3) USAID is meeting its employment objectives, that is, immediate hiring of more than 1,900 youth graduated from the CY Program.

In summary, the Job Placement Model of the CY Program is a mixture of innovative and traditional elements integrated in a creative way into the process of training outstanding employees. The results and impacts have been multiple, all based on the principal accomplishment of recent high school graduates obtain specific jobs, in this case as Administrative Assistants and Accounting Assistants. These youth are easily able to occupy specific entry-level positions, thus breaking the traditional cycle of informal work of parents and youths in the family and giving youth the opportunity to develop a career vision that allows them to grow in a professional way and, often, begin university studies.

This report identifies a series of key elements that contributed to the successful implementation of the CY Job Placement Model in the areas of Administrative Assistants and Accounting Assistants. Social, economic, and professional benefits are described for these youth. By improving their competency profile (abilities and attitudes), most have been able to obtain work following their first interview and to begin their professional career.

## COMPONENTS OF THE JOB PLACEMENT MODE

The Committed Youth strategy for rapid job placement of Administrative Assistants and Accounting Assistants is very different from the Job Placement Model for the 13 other positions.

There were no anchor businesses that offered a significant number of vacancies. The participants were high school seniors as opposed to “disconnected youth” – that is, youth who neither study nor work. As a result, the objective was to improve the employability of these seniors by perfecting certain competencies they had previously acquired through their high school studies, and by developing other attitudes and technical skills. The competencies taught in the training course consisted of expert knowledge in these areas and direct observation of how to apply technical skills on the job, without lengthy participation of business people. The courses imparted were not full-time, but rather 3 hours during each of 3 afternoons a week. The training for each participant included the opportunity for a professional internship.

There was no vocational orientation, since it was assumed that high school seniors in a business oriented vocational program of studies were already committed to the position. The selection processes were complemented by the examination of students’ abilities and interest in continuing on to the university in order to target only those students most likely to opt for a job in the field and not enter a university. Despite this analysis, almost 20% of the trainees opted for university or other studies.

The Chamber of Commerce and Industry of El Salvador (CCIES for its Spanish initials) was responsible for selecting the high school seniors. It also participated in the design and led the implementation of the competency-based training courses. Additionally, the Chamber established agreements with member businesses to allow trainees to undertake guided internships at their facilities to improve their abilities through real work experience, and in order to help them eventually be hired.

We are certain that this report will encourage businesses to use the curriculum to train youth seeking an entry-level job in either of these two positions, and that it will motivate educational institutions to adopt the methodologies described herein to achieve greater efficiency in their training and job placement programs.

## PRINCIPAL FINDINGS OF THE STUDY

As of August 31st, across all the occupations supported, 1,902 Youth with Commitment had obtained formal employment (77% of the 2,460 graduates in various types of entry-level positions). For Administrative Assistants and Accounting Assistants, 56% of graduates were hired within 3 months of finishing training. The study shows that the youth graduates in the areas of Administrative Assistants and Accounting Assistants in the CY Program have experienced some gender-based differences in hiring and pay rates by the hiring companies, although the sample is very small. For example, on average 61% of youth selected for the training courses were women; but only 47% of women graduates obtained employment vs. 72% of men. Moreover, the average starting salary for women in both occupations was 6% less than the average starting salary for men.

As employees, the employers concluded that graduates of the CY Program distinguish themselves because they understand and work from the perspective of a career vision. That is, the youth hired from the Program identify required competencies and practice them with a commitment to the work and the desire to do it well, and they possess the will to learn, grow, and demonstrate responsibility on the job.

The analysis of the CY Program clearly demonstrates that the methodology and the components of competency-based training in Restaurant Customer Service respond very well to the expectations of the employers from two perspectives: 1) effectiveness is demonstrated through the ability to provide companies with personnel that possess the desired competencies sought in the entry profile for a specific job; and 2) competitiveness is enhanced as a result of the outstanding performance of CY graduates due to the multiple attributes that facilitated their hiring in the companies with less investment for training, as well as the reduction of the rotation (resignation) rate compared with employees recruited using traditional methods. As one manager commented: “they all exceeded our expectations.”

But because of the absence of an anchor business, despite the inclusion of internships, the job placement rate of 56% was good, but not as high as training courses for employment in the other 13 entry-level positions, where the job insertion rate was higher than 75% within 30 days of graduation.

Relative to the market costs of recruitment for companies, the training cost for the CY Program, financed completely by USAID, was \$559.00 for each youth hired as an administrative or accounting assistant. Least cost recruitment costs are equivalent to a monthly minimum salary (\$225.00) for a headhunter. In other words, Program costs are 148% greater than market costs through other forms of human resources recruiting. Due to the fact that there is an excess of unemployed candidates, it does not make sense for a company to invest in this training. However, given its results in facilitating job placement for youth from low-income families, the cost per person employed is relatively acceptable.

### IMPACT OF THE COMMITTED YOUTH PROGRAM

From the perspective of the managers and owners interviewed, the cost-efficiency value of the Model goes beyond these quantitative aspects to include qualitative factors such as the benefits for companies in terms of professional orientation, commitment, and the committed attitude that the youth graduates of the CY Program show in their job performance. These behaviors demonstrate organizational values that companies seek in job candidates during the personnel selection process.

The ability of the Committed Youth Program to bring about a change in young people’s vision and life expectations, and to transform their occupational profile to meet the particular demands of specific positions in which they will later find employment, is the element that best explains why this model is effective and efficient. This ability is best seen when separate components of the Model come together during the training process to lead the youth to the discovery and take ownership of their own attitudes and abilities, and empower them to develop competencies that meet and exceed the demands of the employers for those specific positions.

**ANTECEDENTES DEL PROGRAMA**

The CY Job Placement Strategy for 13 different jobs is innovative because of the creative way in which it integrates new and traditional elements, establishing employability strategies for immediate employment under a business model involving USAID-Businesses-INSAFORP.

The Program's effectiveness is seen in the high numbers and percentages of young people with jobs, as well as through cost-benefit comparisons. The sustainability of the program, through alliances and contributions from companies on a national level, INSAFORP, and institutions working with young people, including the Ministry of Labor and Social Welfare, is evident and more solid each day.

The CY Program represents, in short, a paradigm shift. It is a well-tested strategy, with important lessons learned, that deserves to be studied and replicated widely by those who are seeking to facilitate and accelerate the job placement of Salvadoran youth. In essence, this is a model that has changed the training and job placement ecosystem.

However, in the case of training and job placement for administrative and accounting assistants, an anchor business does not exist that is capable of providing a large number of vacancies in the Salvadoran market. And given their high probability of finding capable unemployed candidates, a training alliance for businesses is not attractive until the training and job placement program is much more effective.

The payoff for employers, once CY graduates are hired, is outstanding as demonstrated both by the administrative and accounting assistants hired and the graduates for the 13 other positions. However, the search for job interview opportunities is more difficult and requires greater follow-up from training organizations, which has not traditionally been a programmatic concern. This requires job searching and knocking on the doors of multiple companies that do not immediately recognize the Committed Youth brand as signaling potential high-performance employees, making their acceptance and hiring more difficult.

For these reasons, the CCIES recognized the program's value, but had little interest in replicating the training courses.

In conclusion, in order to merit further replication, it is important to identify multiple businesses so as to promote a consolidated job supply and to provide support to youth in the preparation of their resumes, in their job search, and in their preparation for job interviews.



# *CAPÍTULO 1*



**ORIGEN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DE ASISTENTES  
ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES**

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y su Programa Jóvenes Comprometidos –Yo Hago la Diferencia. Se hace referencia al contexto económico y social que enmarca el origen del Programa JC. Se describen diferentes momentos y experiencias iniciales que permitieron dar forma al Modelo de Inserción Laboral en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables. Se relata finalmente la manera en que surge la aplicación del Modelo.

## ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo (en adelante el Programa de USAID) fue adjudicado por la USAID a CARANA Corporación/RTI International con el objetivo de que al menos 4,500 salvadoreños tuvieran acceso al mundo laboral. Desde diciembre de 2009, se está implementando dicho Programa con una inversión de US\$ 7.5 millones. El Programa de USAID busca mejorar el funcionamiento del mercado laboral salvadoreño para que sea capaz de equilibrar la oferta de trabajadores cualificados con la demanda de mano de obra del sector productivo.

Como parte esencial del componente “transables” del Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de El Salvador y el Gobierno de Estados Unidos, el Programa de USAID está mejorando la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo.

### COMPONENTES DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE USAID

Con estas finalidades el Programa de USAID lleva a cabo las actividades siguientes:

#### **Creación de Alianzas Público-Privadas**

Para extender el ámbito de intervención de este Programa de USAID, con la finalidad de identificar y desarrollar nuevas vías de acceso al empleo formal.

#### **Mejoramiento de Capacidades y desarrollo de Competencias**

Mediante el desarrollo estándares según las capacidades y competencias requeridas por la empresa privada. Se apoya el diseño de propuestas formativas especializadas que satisfagan las necesidades identificadas.

#### **Expansión de Servicios de Asesoría Laboral y Sistemas de Información sobre el Empleo Basado en la demanda.**

Se trabaja con instituciones gubernamentales y otras organizaciones para crear sistemas que brinden información a los buscadores de empleo sobre la calidad de la educación en centros de capacitación técnica y vocacional; estadísticas sobre el éxito de los alumnos que se gradúan así como consejos y oportunidades para avanzar en sus carreras.

#### **Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral**

Para que provean la información necesaria para comprender la situación actual del mercado de trabajo y planificar políticas adecuadas y programas en beneficio de empleadores, gobierno, instituciones de capacitación, estudiantes recién graduados y personas que buscan empleo.

Al final del tercer trimestre del año 2013, el Programa de USAID había logrado insertar laboralmente a casi 13,000 personas destacándose la focalización en la inserción de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. En diferentes cursos de formación corta y continua, asimismo apoyo a capacitaciones, han participado más de 7,000 personas y se han graduado más de 6,600 de ellas. El Programa ha logrado alianzas con 21 sectores del país en las áreas de inglés para el trabajo, orientación vocacional para el trabajo, atención a personas con discapacidad, tecnologías de información, empleo para jóvenes, y un programa de pasantías, entre otros programas desarrollados.

Así mismo, el Programa de USAID ha apoyado a 9 industrias del país tales como aero-mantenimiento, comercio, servicios, tecnologías de información, turismo, y comunicaciones, entre otras. Finalmente, el Programa ha tenido generado el interés de diversos sectores sociales, reflejado en una destacada presencia en los medios de comunicación y redes sociales alcanzando más de 20,000 visitas a su sitio web, más de 65,000 seguidores en Facebook, más de 1,500 seguidores en Twitter y una amplia cobertura en radio, televisión y prensa a nivel nacional durante los 4 años de vida del Programa.

### **MARCO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS**

En el año 2009, USAID requirió a CARANA Corporation/RTI Internacional, como responsables de la ejecución del Programa de USAID, que se diseñasen formas innovadoras de inserción al trabajo, diferentes a lo que se venía trabajando los años anteriores. Solicitó en 2011 específicamente, que los esfuerzos se orientaran en atender las necesidades de empleo de jóvenes “ninis” (ni trabajando ni estudiando), pero en edad de trabajar, quienes por su situación de desempleo se encuentran en inminente riesgo social frente a fenómenos como las maras y redes criminales en concordancia con los objetivos del recién establecido Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de Estados Unidos y El Salvador en el año 2012.

En atención al requerimiento de USAID, se creó el Programa Jóvenes Comprometidos cuyo génesis esta descrito en detalle en otro informe: El Modelo de Formación en Ventas y su Impacto en el Mercado Laboral (Henríquez, 2013).<sup>1</sup>

El Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), consiste de una estrategia, es decir, un Modelo de Inserción Laboral que ha mejorado significativamente la probabilidad de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”. Los resultados e impactos principales que se centran en: a) más de 1,900 jóvenes (78% de los capacitados) han conseguido un empleo, que para la mayoría, es su primer empleo y b) los empresarios aliados cuentan con mejor recurso humano para el cargo y la reducción de costos de contratación y rotación.

El Modelo de Inserción Laboral del Programa Jóvenes Comprometidos está diagramado en la ilustración No 1. Se fundamenta en:

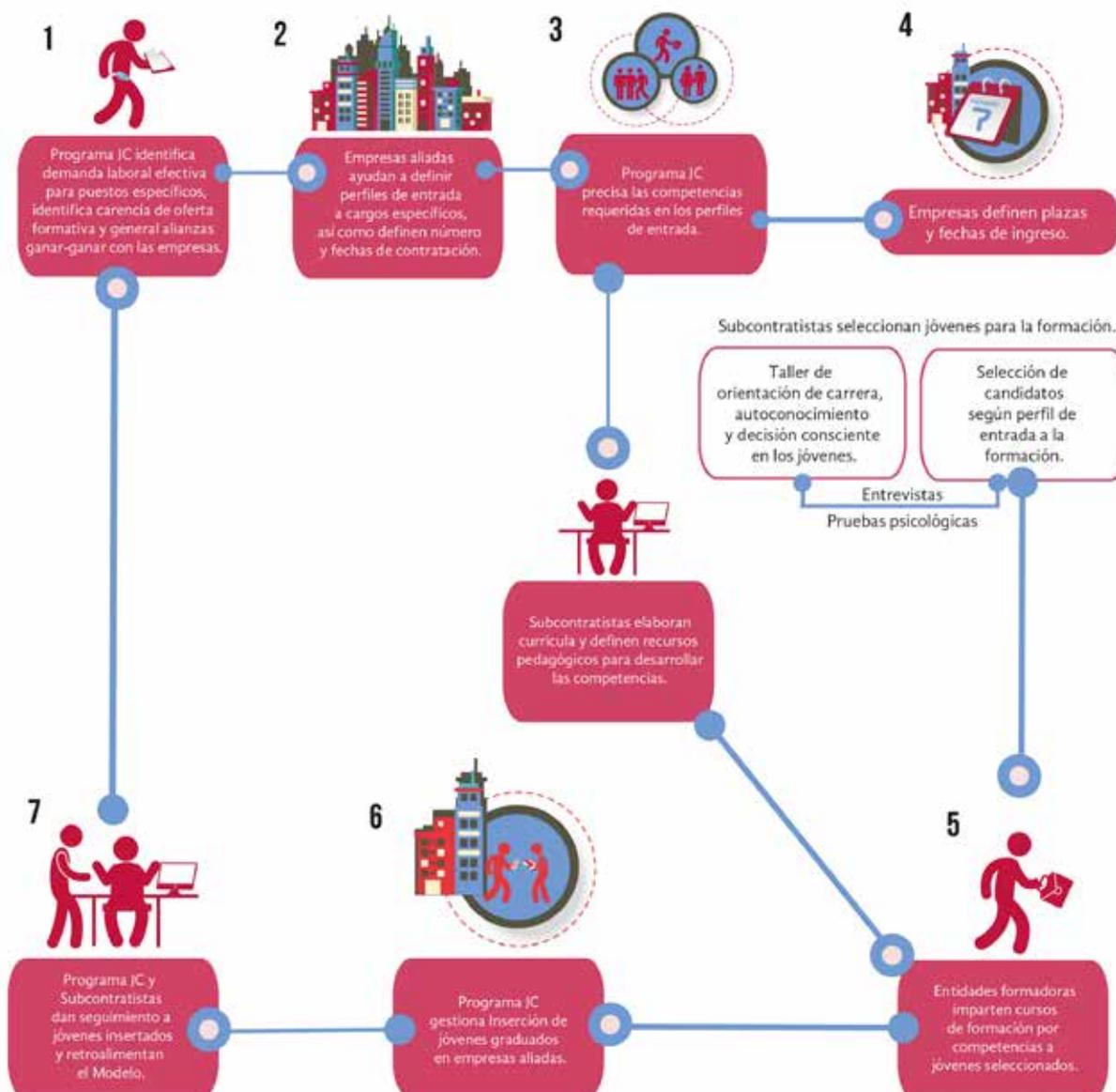
1. La identificación de la demanda laboral real y empleadores aliados (pasos 1 y 2);
2. El establecimiento con mayor claridad de los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación, tomando en cuenta a un empleador ancla quien manifiesta demandar gran número de graduados (paso 3).
3. Una sesión de orientación a la carrera seguida por una selección rigurosa de los jóvenes participantes acorde al perfil mínimo de entrada en la formación (paso 4);
4. La creación e implementación de currículos específicos basados en competencias definidas que desarrollan las habilidades básicas requeridas para el cargo específico mediante una metodología vivencial, es decir, anteriormente no habían programa de formación orientados al cargo específico (pasos 4 y 5),
5. El establecimiento de estímulos como viáticos y alimentación para garantizar la permanencia de los jóvenes en los cursos de formación, y el establecimiento de políticas en los cursos para generar un compromiso real en los jóvenes graduados,
6. La canalización de los graduados hacia las empresas demandantes, previamente identificados (paso 6), y
7. Un seguimiento a las decisiones de contratación (paso 7).

<sup>1</sup> El informe está disponible en la página web del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo [www.accesoempleo.org](http://www.accesoempleo.org)

El análisis de varios de los cursos ha puesto en evidencia que el Modelo es capaz de satisfacer las necesidades de capital humano de las empresas aliadas con referencia a un puesto específico de trabajo. La hipótesis básica del Programa JC es que para una inserción laboral eficiente debe existir cierta correspondencia y equilibrio entre la demanda de competencias requeridas por las empresas en cuanto a un cargo específico de entrada, contra la oferta de conocimientos, habilidades y valores que para ese puesto posean los jóvenes.

En síntesis, el proceso de formación de competencias por su parte, se sustenta en la hipótesis transversal que los jóvenes desarrollarán un nivel de aprendizaje que los habilitará de mejor manera que otros jóvenes para los puestos específicos ofertados en el mercado y en la industria respectiva y los hará menos vulnerables socialmente (Visión de competencias).

### MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



El hecho que los procesos de orientación vocacional y formación se complementan, sustentan el resultado final que da sentido a su impacto social: la contratación de capital humano más competente en el desempeño y comprometido con su crecimiento profesional.

### **LA ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL EN LOS ÁREAS DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES**

El objetivo principal del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo es crear nuevas y más viables opciones de acceso al empleo. Se partió de la observación que estos dos cargos representaban puestos de trabajo para los cuales existe una considerable demanda para empleados calificados diariamente en los periódicos del país en empresas de todas las diferentes ramas económicas en el país, sean estas agrícolas, industriales, comerciales o de servicios y de la opinión de empleadores de la complejidad para encontrar personas competentes durante los procesos de selección.

En este sentido, la intervención de una prueba piloto<sup>2</sup> del Programa JC en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, surge para mejorar las opciones de los jóvenes en el último año de bachilleratos técnicos, en esta caso el bachillerato comercial, quienes carecen de algunas competencias básicas, percibidas por los estudiantes, sus docentes, y los empleadores. Estas deficiencias son:

- a) Estudiantes buscando cargos de entrada como asistentes administrativos, no pueden dominar Microsoft Office como herramienta de trabajo y carecen de conocimientos básicos de operaciones administrativas esenciales en los nuevos perfiles de esos puestos.
- b) Estudiantes buscando cargos de entrada como auxiliares contables, no dominan un paquete de contabilidad computarizada y carecen de conocimientos básicos de operaciones administrativas esenciales en los nuevos perfiles de esos puestos.

En síntesis, el objetivo del Programa Jóvenes Comprometidos en estos dos casos era mejorar el perfil ocupacional de los jóvenes estudiantes de bachillerato técnico-vocacional en el área comercial para potenciar sus oportunidades de insertarse en un puesto de trabajo. El Programa Jóvenes Comprometidos, mediante programas de especialización complementarias buscaba perfeccionar algunas competencias aprendidas de forma muy básica e incompletas en los colegios para que desarrollaran nuevas competencias en el área de informática contable y administrativa.

Así se creó en cada caso un programa de formación e inserción laboral en alianza con la Cámara de Comercio e Industria, aprovechando que agrupa a un buen número de empresas asociadas, en las cuales los jóvenes formados en esas áreas podrían realizar prácticas y encontrar oportunidades de empleo. Además ya poseía un centro de cómputo para 20 personas equipada con fondos del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo.

El Programa de formación e inserción laboral consistía de los siguientes elementos:

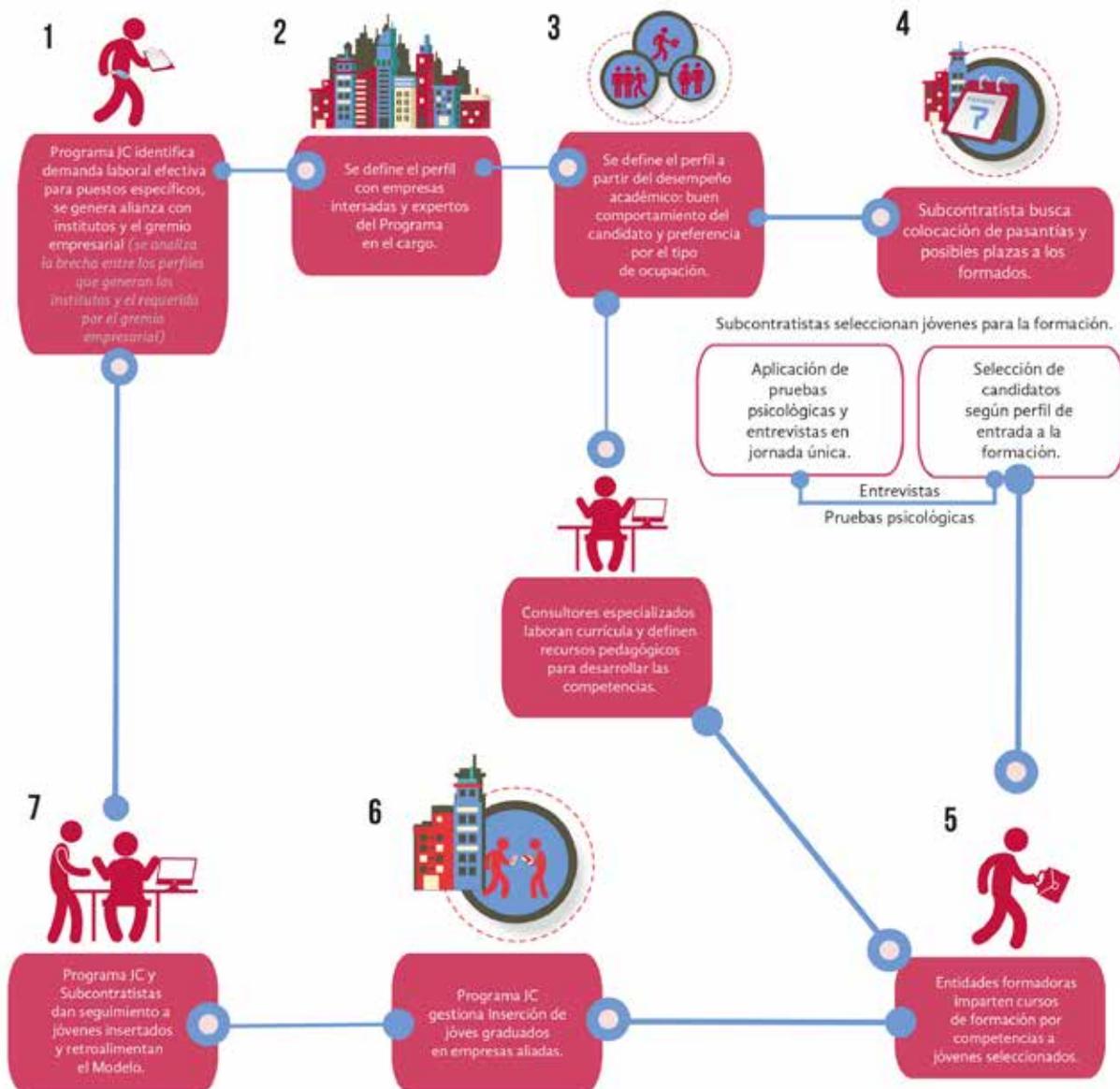
- I. Definición de competencias en cuanto a dominio de paquetes del software Microsoft Office para Asistentes Administrativos y Quick Up Manager, un paquete de contabilidad computarizada para los Auxiliares Contables.

<sup>2</sup> A fines de 2011, el Programa de USAID hizo un ensayo inicial de formar y colocar a Auxiliares Contables del municipio de San José Villanueva. El Programa enfocó a 36 recién egresados y egresados de años previos del Instituto de San José Villanueva. Se consiguió pasantías para 23 personas. Asimismo se incluía a los docentes en la enseñanza a manera que pudiesen continuar enseñando el paquete contable en años posteriores. Solamente 9 de los egresados obtuvieron empleo.

2. Identificación y establecimiento de relaciones con bachilleratos públicos para invitar e identificar a jóvenes para participar en el proyecto, quienes realizarían turnos de capacitación en jornadas en que no estaban en clases de su bachillerato, con un grupo matutino y un uno vespertino, tanto para jóvenes optando para cargos de asistentes administrativos como auxiliares contables, es decir, se formaron 2 grupos para cada cargo de entrada.
3. La Cámara de Comercio e Industria seleccionó a los participantes utilizando una prueba y en consulta con los docentes, enfocando en jóvenes quienes manifestaron que no tenían planes para entrar a la universidad el año siguiente.
4. Como parte de la formación, la Cámara de Comercio e Industria estableció convenios con 12 empresas que mostraron disposición de permitir que los jóvenes formados realicen prácticas en sus instalaciones y les ayudaran a mejorar su perfil ocupacional, como también para que eventualmente fueran contratados una vez conocieran el compromiso y habilidades que los jóvenes muestran en el desempeño de los puestos de trabajo. En consecuencia todos los 79 participantes realizaron prácticas guiadas durante al menos 40 horas. Las 12 empresas ofrecieron oportunidades para que los jóvenes formados en estas áreas de intervención realicen prácticas laborales, y en que en algunos casos han contratado a jóvenes graduados del Programa JC. Estas empresas eran: Wal-Mart, Banco de América Central, Despacho Contable SCA, Rodríguez Computadoras, ESTRUCONS, S.A. de C.V. CORSESA, S.A. de C.V., Hotel y Restaurante Tres Marías, Urbano Express, S.A. de C.V., Soporte de Marca, INGESAL, Imprenta y Librería Reidi e ILG, y Logistics El Salvador.
5. La formación se programó para permitir a los jóvenes concluir los cursos de Jóvenes Comprometidos en forma sincronizada con la conclusión de sus estudios de bachillerato.
6. La Cámara de Comercio e Industria gestionó la contratación de los egresados entre sus miembros (56% fueron contratados).

El Modelo de Inserción laboral para Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables se presenta en la Ilustración No. 2 a continuación.

### MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EL ÁREA DE FORMACIÓN DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES



# *CAPÍTULO 2*



**PERFILES Y COMPETENCIAS PARA ASISTENTES  
ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES**

Con el propósito de sistematizar la experiencia desarrollada por el Programa Jóvenes Comprometidos mediante el desarrollo del Modelo de Inserción Laboral como un modelo definido, el presente capítulo describe de manera particular los procesos de definición, presentación, y descripción de los perfiles de entrada y salida en el proceso de formación para las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables.

## PERFILES Y COMPETENCIAS PARA CARGOS DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES

### PERFIL DE ENTRADA

El perfil de entrada al Modelo hace referencia a las características que deben poseer un joven para iniciar su formación en el Programa JC. Contempla, a manera de requisitos, las características “duras” como edad, escolaridad, lugar de residencia, y otras “suaves” que se refieren al cumplimiento de competencias requeridas para el desempeño del trabajo en las empresas. Además el perfil de entrada define aspectos relacionados con la actitud del joven aspirante que le conducen a tomar una decisión consciente e informada para asumir su compromiso de participar integralmente en todo el proceso de formación.

Para las áreas de formación de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, se valoran aspectos como la actitud y capacidad cognitiva de los jóvenes, su nivel de compromiso de participación, el apoyo del docente y la familia; mencionando que el joven debía presentar una carta de recomendación de los docentes.

### PROCESO DE PRE-SELECCIÓN

En el proceso de preselección tradicional del Programa JC se identifican en general dos fases: una de ellas corresponde a la identificación de jóvenes con potencial de participar en la formación que ofrece el Programa JC, y la otra es la de orientación de carrera que incluye componentes de estudio del mercado laboral y de búsqueda de asistencia para la construcción de la carrera, y es cuando se ofrece a los aspirantes información sobre el mercado laboral y de las condiciones específicas en que se desarrollan los puestos de trabajo en las empresas con el fin de que tomen una decisión informada antes de iniciar el proceso de formación.

Para el caso de las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, el proceso de preselección no contemplaba un espacio de orientación de carrera, pues los jóvenes a formar serían estudiantes de las especialidades de que trataron los cursos, por lo que ya habían optado por una en concreto, pero que necesitaban fortalecer algunas competencias propias del área en la que realizaron sus estudios de bachillerato.

Es importante mencionar que durante el proceso, la actividad más difícil fue concertar el apoyo de los institutos públicos para obtener los permisos de los jóvenes para entrevistar y seleccionar a los jóvenes y organizar su participación en los cursos de formación. Hay restricciones impuestas por la Dirección Nacional de Educación Media que no permiten que los jóvenes participen de programas diferentes a los establecidos sin previa autorización de dicha dirección. Dichas medidas han sido definidas para evitar riesgos en los estudiantes y garantizar el máximo aprovechamiento del tiempo escolar. Se intentó por lo tanto concertar reuniones con los directores de los centros educativos pero sin mucho éxito. Finalmente se recurrió a invitar a los jóvenes a través de sus padres y conseguir su apoyo para participar en horarios diferentes a los horarios de estudio. Por lo tanto, solo se trabajó en alianza formal con estudiantes del Instituto Nacional de Comercio, en donde se contó con todo el apoyo de la Dirección y el personal docente.

Fueron preseleccionados un total de 140 jóvenes entre los estudiantes de tercer año de bachillerato del Instituto Nacional de Comercio (INCO). La meta era de 40 estudiantes para el curso de Asistentes Administrativos y 40 para el curso de Auxiliares Contables.

## PROCESO DE SELECCIÓN

Los procesos de selección y capacitación fueron subcontratados a la CCIES. La finalidad de los cursos era capacitarlos para el desarrollo de competencias técnicas, de relaciones interpersonales y para el adecuado desempeño en la ocupación de asistentes administrativos o auxiliares contables, de manera que mejoraran su potencial de emplearse después de finalizados sus estudios formales.

En términos generales, el proceso de selección de jóvenes aspirantes a ingresar a los cursos de formación del Programa JC parte de la identificación de jóvenes cuyas características correspondan con las establecidas en el perfil de entrada, como también de la evaluación de aquellos rasgos psicológicos y del dominio de las habilidades básicas que corresponde a un determinado puesto de trabajo.

Durante el proceso de selección, fueron sometidos a pruebas psicológicas tales como el test de PVL Gordon<sup>3</sup> y el Otis sencillo de personalidad y de inteligencia<sup>4</sup>, así como a entrevistas con el psicólogo asignado. En el área académica, los aspirantes realizaron un examen donde los aspirantes a cursos de Auxiliares Contables eran evaluados sobre sus conocimientos generales de contabilidad, elaboración de estados financieros y realización de cálculos, entre otros. En el caso de los aspirantes a la formación de Asistentes Administrativos, las pruebas se referían a la elaboración de cartas y memorandos, manejo de archivos y tópicos similares.

Muchos de los aspirantes, no obtuvieron la nota mínima de 7.0 que se había establecido como requisito para aprobar en las evaluaciones sobre su formación académica, por lo cual se tomó la decisión de evaluar a otros jóvenes que habían alcanzado por lo menos la nota que representaba el promedio del grupo preseleccionado que fue de 5.5.

Aún con la consideración respecto a la nota promedio, se lograron seleccionar solamente 50 de un total de 80 jóvenes que era la meta establecida. Para llenar esos 30 cupos restantes, el Programa JC publicó en sus redes sociales la oportunidad de formarse en estas áreas. Esta vez el esfuerzo de preselección incluyó a algunos estudiantes universitarios que estaban cursando su tercer o cuarto ciclo en las carreras de Administración de Empresas o Contaduría Pública. Los participantes debían presentar su currículum vitae y copia de sus documentos personales como requisito inicial. Después se les hacía una evaluación sobre el uso de Word y Excel, una evaluación académica sobre las ramas administrativas o contable, según el caso, se les pasaban las mismas evaluaciones psicológicas y finalmente se les convocaba a una entrevista con la psicóloga.

Todos los jóvenes fueron objeto de una entrevista realizada por una especialista del Programa de USAID y la psicóloga en la CCIES, en la cual, además de sus datos personales, se preguntaban otros aspectos relacionados con el grupo familiar, situación socioeconómica, ocupación actual (al momento de aplicar), estado de salud, y el entrevistador observaba su presentación personal. También se exploraban sus motivaciones en cuanto a actividades que realizan y áreas laborales que le agradan, habilidades que posee, historial académico y capacidades especiales, su motivación para ingresar a la formación y sus expectativas sobre el Programa JC.

A todos los jóvenes seleccionados se les solicitó que firmarán una carta compromiso donde se estipulaba que asistirían hasta finalizar el curso. En el caso de los estudiantes de bachillerato se le pidió adicionalmente una autorización firmada por sus padres para participar en el proceso de formación, puesto que algunos todavía eran menores de edad y/o estaban todavía bajo su autoridad.

3 <http://www.surveymonkey.com/s/3FNCLXG>

4 <http://www.scribd.com/doc/51860243/Test-OTIS>

## **PROCESO DE FORMACIÓN**

A diferencia de otras áreas, el Programa Jóvenes Comprometidos creó un programa de formación complementaria al programa de los bachilleratos comerciales. Otro elemento importante que conduce a implementar estos cursos de formación es el interés demostrado por algunos representantes de institutos públicos de bachillerato técnico-vocacional en contaduría, en cuanto a que los jóvenes estudiantes de estas especialidades recibieran formación en las competencias que los habiliten para desempeñar tales puestos de trabajo.

En el área de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, los cursos tienen por objetivo formarlos en las habilidades, conocimientos y actitudes específicas que demanda cada ocupación para lograr un desempeño eficiente. La CCIES desarrolló la formación de los jóvenes en sus instalaciones durante los meses de agosto a octubre del año 2012. Se impartió un curso para cada área de intervención, con sesiones de cuatro horas tres días a la semana, y con una duración total de 92 horas presenciales.

Los cursos fueron impartidos por facilitadores que trabajan regularmente con la CCIES, que cuentan con amplia experiencia en eventos de capacitación, y que reúnen los requisitos establecidos por Jóvenes Comprometidos en cuanto al conocimiento del área de formación y de técnicas de enseñanza.

Con la finalidad de dar a conocer el Programa JC, la Cámara de Comercio e Industria realizó una convocatoria a todos sus agremiados, y con el apoyo de USAID los invitó a un desayuno donde se les dio a conocer la metodología de formación de Jóvenes Comprometidos, y los facilitadores de los cursos dieron a conocer las competencias en que se formaron los estudiantes. También se escogió al mejor alumno de la clase para que revelara a los asistentes sus apreciaciones respecto a la formación recibida.

Algunas de las empresas mostraron su interés en participar, y unas indicaron que requerían uno o dos Asistentes Administrativos o Auxiliares Contables. Entonces la encargada de la intermediación laboral-pasantía de la CCIES hizo el enlace con cada uno de ellos para que realizaran sus prácticas profesionales en las empresas, con la opción de que al conocer su desempeño laboral eventualmente fueran contratados. De esta forma, el CCIES también propició las alianzas para que todos los jóvenes realizaran 40 horas de prácticas profesionales en sus empresas asociadas.

## **PERFIL DE SALIDA**

Es imprescindible para el Programa JC definir para cada cargo el perfil de salida. Cada empresa cuenta en su propia política de contratación con un perfil duro y un perfil suave, además define requerimientos de carácter técnico que pueden diferir entre las de un mismo sector, pero en general es posible identificar los requerimientos comunes para desempeñar un determinado puesto de trabajo en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, aunque no todas las veces en términos de competencias. No obstante, algunos elementos del perfil técnico son particulares en cada empresa y hacen referencia a aspectos relacionados con el uso de cierta tecnología, procedimientos y rutinas propias de la empresa, o guardan relación con sus políticas específicas de comportamiento organizacional, y por ende son objeto de ser aprendidas mediante capacitación una vez el joven ha ocupado un puesto de trabajo.

En el caso de los Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables se obtuvieron perfiles generales a partir de entrevistas y/o sondeos con empleados y expertos en el área, a partir de los cuales se desarrolló un perfil de salida para los cursos del Programa JC que establece las competencias en que los jóvenes deben formarse para desempeñar estos cargos, independientemente del sector económico al que

pertenezca.<sup>5</sup> La metodología utilizada para definir las competencias que el joven formado debe dominar, en términos de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes, parte del conocimiento y la observación directa de cómo son aplicados en la actividad laboral, y además toma en cuenta las exigencias sobre desempeño que los empleadores establecen para estos cargos específicos.

El perfil de salida tiene como finalidad establecer las competencias que el joven formado por el Programa JC debería dominar al salir graduado.

### **FORMACIÓN POR COMPETENCIAS – ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

Conjuntamente con la Cámara de Comercio así como expertos en la industria, se definieron las competencias duras y suaves requeridas para complementar la formación de estudiantes de bachillerato para habilitarles para el cargo de asistente administrativo, tomando en cuenta en particular las deficiencias notadas por personal de recursos humanos al entrevistar a jóvenes recién egresados como bachilleres comerciales.

### **COMPETENCIAS DURAS, TÉCNICAS Y BLANDAS REQUERIDAS PARA UN ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Las características duras requeridas por las empresas para los Asistentes Administrativos estipulan que debe ser bachiller en las especialidades de comercio u opcionalmente que sea estudiante de la carrera universitaria de administración de empresas, y que tenga algún tipo de dominio del idioma Inglés. Se establece una edad mínima de 18 años pero en algunos casos la edad máxima parece no ser una característica importante. Tampoco imprescindible es que cuente con experiencia previa para desempeñar estos cargos. A menudo se establece como condición que el lugar de procedencia de los candidatos sea cercano al lugar de trabajo. Las competencias técnicas que se estipulan en el perfil de los Asistentes Administrativos son:

- Conocimiento de archivos de documentos físicos y electrónicos
- Experiencia en revisión de documentos para elaboración de informes
- Capacidad de redacción de cartas y memorandos, y elaboración de reportes e informes
- Manejo de Microsoft Word, Excel, PowerPoint e Internet
- Inglés básico y
- Administración de agenda gerencial

En general las competencias blandas que las empresas requieren para estos puestos, son proactividad, actitud positiva para el trabajo y capacidad de aprendizaje, capacidad para atender clientes y establecer una comunicación efectiva vía telefónica y mostrar buena presentación y modales adecuados.

Tomando en cuenta lo anterior, en el caso de los Asistentes Administrativos la formación se orientó al desarrollo de cinco competencias adicionales que no reciben en el bachillerato que se detallan a continuación:

<sup>5</sup> El proceso de selección empleador prototipo se describe en el Anexo I.

**Competencia 1: Cumplimiento de normas de etiqueta laboral: Debe saber aplicar en el contexto laboral las normas de la etiqueta y la proyección corporativa, como son:**

- a) Identificar y aplicar actitudes y valores propios de la conducta del puesto que va a desempeñar.
- b) Utilizar normas de etiqueta corporativa.
- c) Aplicar conceptos básicos sobre la comunicación y las relaciones humanas.
- d) Utilizar las normas aceptadas culturalmente en el ambiente empresarial para el uso de vestuario y arreglo personal en la oficina.
- e) Hacer y recibir llamadas utilizando la etiqueta telefónica.
- f) Utilizar el decoro y la etiqueta en la comunicación electrónica

**Competencia 2: Servicio a clientes: Debe sea capaz de:**

- a) Atender al cliente a partir de una adecuada conceptualización acerca de qué es el servicio al cliente, quién es el cliente y cuáles son los tipos de cliente.
- b) Brindar un servicio de calidad al cliente basándose en factores claves.
- c) Manejar situaciones relacionales dependiendo del estilo de cliente.

**Competencia 3: Organización y control de archivos y recursos: Debe poder:**

- a) Manejar la hoja de registro de entrada y salida de documentos.
- b) Utilizar servicio de mensajería electrónica.
- c) Identificar y utilizar correctamente el equipo y recursos para crear y administrar archivos físicos.
- d) Convertir archivos físicos en archivos electrónicos.
- e) Implementar y mantener sistemas de archivos electrónicos.
- f) Aplicar técnicas modernas en la redacción de documentos corporativos.

**Competencia 4: Organización y coordinación eficiente de agendas, reuniones: y eventos:**

Debe saber:

- a) Organizar su estación de trabajo de manera que le permita ser eficiente y eficaz en la realización de sus funciones y tareas.
- b) Preparar planes diarios, semanales y mensuales para organizar su tiempo de forma productiva.
- c) Clasificar sus tareas por prioridad.
- d) Planificar el tiempo empresarial de su jefe.
- e) Clasificar las reuniones empresariales de acuerdo con su tipo.
- f) Identificar los 3 pasos básicos para lograr reuniones exitosas: planeación, realización y finalización.
- g) Identificar y utilizar correctamente los recursos en los eventos corporativos.
- h) Organizar viajes empresariales, cuidando de todos los detalles del mismo.

**Competencia 5: Apoyo en tareas contables y de informática: Debe ser capaz de:**

- a) Administrar la caja chica
- b) Elaborar un reporte de caja chica
- c) Elaborar facturas y comprobantes de crédito fiscal
- d) Realizar búsquedas de información en Internet
- e) Crear y utilizar una dirección de correo electrónica

A continuación se presenta el detalle de la duración de los módulos para el curso de asistentes administrativos:

**TABLA 1: MÓDULOS DE FORMACIÓN PARA ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

Módulo	Duración
Nuevo enfoque del asistente administrativo	8 Horas formación administrativa / 4 horas complementarias en Word
Competencia 1: Cumplimiento de normas de etiqueta laboral	10 horas
Competencia 2: Servicio al cliente	10 horas
Competencia 3: Organización y control de archivos y recursos	14 horas
Competencia 4: y coordinación eficiente de agendas, reuniones y eventos	16 horas
Competencia 5: Apoyar en tareas contables y de informática	12 horas

Además de las competencias establecidas en el perfil, existen otras específicas en que son capacitados dentro de la empresa, como ser, el dominio de procedimientos relacionados o de sistemas informáticos específicos que soportan las operaciones administrativas de la empresa. Estas comúnmente se incluyen en la orientación al cargo una vez contratada.

### **FORMACIÓN POR COMPETENCIAS – AUXILIARES CONTABLES**

De forma similar, con CCIES así como expertos en la industria, se definieron las competencias duras y blandas requeridas para complementar la formación de estudiantes de bachillerato para habilitarles para el cargo de auxiliar contable.

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS Y BLANDAS REQUERIDAS PARA UN AUXILIAR CONTABLE**

El perfil duro requerido por las empresas para los Auxiliares Contables especifica que sean estudiantes universitarios de la especialidad de contabilidad, y en algunos empleadores la condición es que se encuentre a nivel de tercer año de la carrera. No estipula que los candidatos cuenten con experiencia previa, pero hay casos que se requieren de uno a tres años previos de trabajo en el área; la edad se establece en un mínimo de 20 y un máximo de 30 años. En unos casos, se establece que residan cerca de la empresa que ofrece el puesto. En muchas empresas se establece como condición que los candidatos no tengan problemas de horario y que estén acostumbrados a trabar bajo presión. El idioma Inglés es requerido generalmente en forma opcional, pero en algunas empresas sí es un requisito indispensable.

Las competencias técnicas contenidas en el perfil del Auxiliar Contable son:

- Conocimientos sólidos del área contable y control de inventarios.
- Conocimientos prácticos sobre operaciones contables elaborando partidas de diario de ingreso y egreso.
- Conocimiento sobre ley de IVA e ISR y manejo de sistema DET.
- Conocimientos sobre elaboración de planillas de sueldos, AFP, ISSS, elaboración de cheques.

- Elaboración de libros de IVA y sus respectivas declaraciones.
- Conocimientos de leyes tributarias y mercantiles.
- Manejo de paquetes utilitarios como Word y Excel.
- Experiencia en integración y depuración cuentas asignadas.
- Seguimiento en elaboración y depuración de conciliaciones bancarias.

En el caso de los Auxiliares Contables la formación se orientó al desarrollo de las mismas cinco competencias señaladas para asistentes administrativos que no reciben en el bachillerato: cumplimiento de normas de etiqueta laboral, servicio al cliente, organización y control de archivos y recursos, organización y coordinación eficiente de agendas, reuniones y eventos, y apoyar en tareas contables y de informática. Pero la formación se centró en que aprendieran a utilizar un software contable.

A continuación se presenta el detalle de la duración de los módulos para el curso de auxiliares contables:

**TABLA 2: MODULOS DE FORMACIÓN PARA AUXILIARES CONTABLES**

Módulo	Duración
Principios de Contabilidad	6 horas
Legislación Financiera Contable	16 horas
Ambiente y Configuración del Sistema	2 horas
Activos	8 horas
Activos – Uso del software (práctica)	12 horas
Ventas	6 horas
Ventas – uso del software (práctica)	12 horas
Nóminas	4 horas
Nóminas – uso del software (práctica)	12 horas

\* Los contenidos de los módulos están detallados en el Anexo 2.

Para implementar ambos cursos, la Cámara de Comercio e Industria preparó un manual del participante, en Manual del Facilitador y un Manual para la Evaluación.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> [http://www.accesoempleo.org/?page\\_id=777](http://www.accesoempleo.org/?page_id=777)





# *CAPÍTULO 3*

**EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE  
INSERCIÓN LABORAL**

En el presente capítulo se detallan los resultados del caso piloto así como las opiniones y percepción de los empleadores en cuanto a la eficacia del Modelo para desarrollar las competencias que respondan apropiadamente a los requerimientos que demandan las empresas..

**INSERCIÓN LABORAL DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES**

Al 31 de Agosto de 2013 el Programa JC había logrado insertar laboralmente a 1,902 jóvenes de los 2,460 que han participado en diferentes cursos de formación (77% de inserción), con una proporción ligeramente menor de mujeres (47% de inserción). 4,795 jóvenes habían recibido una orientación vocacional principalmente en los departamentos de San Miguel, Morazán, Santa Ana, Usulután, Zacatecoluca, Sonsonate y el área del Gran San Salvador en 59 jornadas de este tipo.

El Programa JC ha logrado vincular laboralmente a dichos jóvenes en alrededor de 101 empresas a nivel nacional en 167 municipios del país.

Con respeto a la estrategia de formación para un empleo inmediato en el área de asistentes administrativos y auxiliares contables, fueron seleccionados 79 jóvenes para ingresar al proceso de formación (49 mujeres o 71%, 72 jóvenes menores de 26 años o 90%). De éstos se graduaron 75 en total que incluye al 94% de las mujeres que provenían de la formación.

**TABLA 3: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES, Agosto 2013**

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables

	Hombres	Mujeres	Total
Capacitados	30	49 (62%)	79
Graduados	29	46 (61%)	75
% de Graduados/ Capacitados	97%	94%	95%
Graduados Insertados Laboralmente	21 (72%)	23 (47%)	44
% Insertados Laboralmente/Graduados	72%	50%	59%
% contratados por empresa que dio la pasantía	23%	26%	27%
# % de graduados optando para estudios universitarios	6 21%	9 20%	15 20%

En ambas áreas se logró un porcentaje promedio de inserción laboral de un 59% hasta Agosto de 2013, es decir 44 del total de 79 formados han sido empleados. En el área de Asistentes Administrativos, el porcentaje de inserción laboral ha sido del 60%, mientras que en el área de Auxiliares Contables un 57% de los graduados lograron un puesto en el mercado laboral.

Como se observa en la Tabla 3, de los jóvenes que fueron incluidos en el proceso de formación, 62% fueron mujeres y 61% de los graduados que se graduaron del Programa fueron mujeres.

Sin embargo, pese con una tasa global de inserción laboral de 59%, únicamente 50% de las graduadas consiguieron empleo vs. una inserción laboral de 72% de los hombres graduados.

En cuanto a salarios iniciales mensuales reportados por los asistentes administrativos contratados, el salario mensual inicial promedio es de \$250. Pero el salario mensual inicial de mujeres es \$245 que es 6% menor que el de hombres (\$260).

Con respecto a los salarios iniciales mensuales reportados por los auxiliares contables contratados, el salario mensual inicial promedio es de \$245. Igualmente el salario mensual inicial de mujeres es \$235 que es 6% igualmente menor que el de los hombres (\$249). Estas diferencias pueden ser no significativas estadísticamente por el número reducido de casos.

De los 75 graduados, 15 (20%) han optado entrar a la universidad y no buscar empleo, esto incluye 6 jóvenes contratados inicialmente.

### **ANALISIS DE INSERCIÓN LABORAL POR GRUPOS**

El programa de formación incluía diferentes grupos socio-demográficos:

- Estudiantes concluyendo sus estudios de bachillerato, bachilleres egresados y universitarios;
- Jóvenes entre 18 y 20 años, jóvenes entre 21 y 25 años, y personas mayores de 25 años;
- Personas que no continuaron con estudios universitarios en 2013 y los que sí optaron para estudios universitarios;

Los cuadros 4 y 5 a continuación, presentan un resumen de las estadísticas de inserción laboral comparativas de estos diferentes grupos, desagregados por sexo.

Se observa en las tablas 5 y 6 que entre los aspirantes al cargo de Asistente Administrativo, las mujeres entre 20 y 20 años tuvieron mucho más éxito en conseguir un empleo (75% vs. una tasa de inserción laboral de 33% para los hombres de la misma edad). En los otros grupos etareos, no había diferencia estadísticamente significativa. Entre los aspirantes al cargo de Auxiliar Contable, los hombres entre 18 y 20 años tuvieron un éxito mayor (67% vs. una tasa de inserción laboral de 46% para las mujeres de la misma edad.

Comparando el éxito de lograr una contratación entre universitarios y recién graduados como bachiller, no hubo diferencia entre aspirantes al cargo de Asistente Administrativo, pero si, 69% de los recién graduados como bachiller aspirantes al cargo de Auxiliar Contable lograron un empleo vs. 40% de los universitarios. Igualmente, estas diferencias pueden ser no significativas estadísticamente por el número reducido de casos.

**TABLA 4: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES, POR GRUPO ETAREO, Agosto 2013**

1. Comparación entre participantes por grupo etareo – Asistentes Administrativos

	Hombres	Mujeres	Total
<b>MENORES DE 20 AÑOS</b>			
Graduados	6	18	24
% de Graduados/ Capacitados	100%	100%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	4	11	15
% Insertados Laboralmente/Graduados	67%	61%	63%
% contratados por empresa que dio la pasantía	25%	19%	20%
# % de graduados optando para estudios universitarios	0	0	0
<b>ENTRE 20 Y 25 AÑOS</b>			
Graduados	3	8	11
% de Graduados/ Capacitados	100%	89%	92%
Graduados Insertados Laboralmente	1	6	7
% Insertados Laboralmente/Graduados	33%	75%	64%
% contratados por empresa que dio la pasantía	0%	17%	9%
# % de graduados optando para estudios universitarios	0 (0%)	2 (25%)	2 (18%)
<b>MAYORES DE 25 AÑOS</b>			
Graduados	3	2	5
% de Graduados/ Capacitados	100%	100%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	2	0	2
% Insertados Laboralmente/Graduados	67%	0%	40%
% contratados por empresa que dio la pasantía	50%	0%	50%
# % de graduados optando para estudios universitarios	2 (67%)	1 (50%)	3 (60%)
	Hombres	Mujeres	Total
<b>MENORES DE 20 AÑOS</b>			
Graduados	9	14	23
% de Graduados/ Capacitados	90%	87%	88%
Graduados Insertados Laboralmente	6	6	12
% Insertados Laboralmente/Graduados	67%	46%	55%
% contratados por empresa que dio la pasantía	33%	34%	33%
# % de graduados optando para estudios universitarios	1 (11%)	6 (46%)	7 (58%)
<b>ENTRE 20 Y 25 AÑOS</b>			
Graduados	6	4	10
% de Graduados/ Capacitados	100%	100%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	3	2	5
% Insertados Laboralmente/Graduados	50%	50%	50%
% contratados por empresa que dio la pasantía	0	0	0
# % de graduados optando para estudios universitarios	2 (33%)	1 (25%)	3 (30%)
<b>MAYORES DE 25 AÑOS</b>			
Graduados	2	0	2
% de Graduados/ Capacitados	100%	100%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	2	0	2
% Insertados Laboralmente/Graduados	100%	0%	100%
% contratados por empresa que dio la pasantía	50%	0	50%
# % de graduados optando para estudios universitarios	0	0	0

## ANÁLISIS DE COSTOS DEL MODELO

Como se señala en el Cuadro 6, el costo del Programa JC por cada joven graduado como Auxiliar Contable que recibió una formación complementaria de competencias técnicas y soft fue de \$630, mientras que el costo por joven formado como Asistente Administrativo era \$499. La diferencia se debe al costo prorrateado de paquete de contabilidad computarizado.

**TABLA 5: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES CONTABLES, POR NIVEL ACADÉMICO, Agosto 2013**

1. Comparación entre participantes por nivel académico alcanzado – Asistentes Administrativos			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>ESTUDIANTES DE BACHILLERATO</b>			
Graduados	8	24	32
% de Graduados/ Capacitados	100%	96%	97%
Graduados Insertados Laboralmente	5	15	20
% Insertados Laboralmente/Graduados	63%	63%	63%
% contratados por empresa que dio la pasantía	66%	28%	40%
<b>ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>			
Graduados	4	4	8
% de Graduados/ Capacitados	100%	100%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	2	2	4
% Insertados Laboralmente/Graduados	50%	50%	50%
% contratados por empresa que dio la pasantía	100%	100%	100%
2. Comparación entre participantes por nivel académico alcanzado – Auxiliares Contables			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>ESTUDIANTES DE BACHILLERATO</b>			
Graduados	16	18	34
% de Graduados/ Capacitados	94%	90%	92%
Graduados Insertados Laboralmente	13	6	19
% Insertados Laboralmente/Graduados	83%	60%	69%
% contratados por empresa que dio la pasantía	60%	33%	45%
# % de graduados optando para estudios universitarios	3 (50%)	7 (70%)	10 (62%)
<b>ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>			
Graduados	1	0	1
% de Graduados/ Capacitados	100%	0%	100%
Graduados Insertados Laboralmente	1	0	1
% Insertados Laboralmente/Graduados	100%	0%	100%
% contratados por empresa que dio la pasantía	100%	0%	100%

El costo por joven con empleo como Auxiliar Contable después de 3 meses, habiendo habido un retiro voluntario o forzoso de 25% de los contratados era \$840 y para Asistente Administrativo con empleo después de 3 meses, considerando un retiro voluntario o forzoso de 33% de los contratados era \$748 (Ver Tabla 8). Los índices de retiro voluntario no fueron buenos considerando que normalmente la rotación de personal en los cargos administrativos y contables es mínima, tal vez 5% por año, cuando esto sucede, porque se trata de empleos bastante estables en el sentido que dan oportunidad a los jóvenes de desarrollarse dentro de la empresa o fuera de ella.

**TABLA 6: DETALLE DE COSTOS POR FORMACIÓN/INSERCIÓN LABORAL, Agosto 2013**

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
# GRUPO	#HORAS FORMATIVAS	COSTO FORMACIÓN (Pre-selección + Formación)	# FORMADOS	# CONTRATADOS	COSTO X CONTRATADO (F)=C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESERCIÓN (H) = (E-G)/E	COSTO CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES I=C/G
Auxiliares Contables	92	\$12,605	38	20	\$630	15	25%	\$840
Asistentes Administrativos	92	\$11,979	41	24	\$499	16	33%	\$748
<b>Total</b>		<b>\$24,584</b>	<b>79</b>	<b>44</b>	<b>\$559</b>	<b>31</b>	<b>30%</b>	<b>\$793</b>



# CAPÍTULO 4



**IMPACTOS ASOCIADOS AL PROGRAMA**

En el presente capítulo se detallan los resultados del caso piloto así como las opiniones y percepción de los empleadores en cuanto a la eficacia del Modelo para desarrollar las competencias que respondan apropiadamente a los requerimientos que demandan las empresas..

## IMPACTOS DEL MODELO

Desde la perspectiva de los gerentes y jefes entrevistados, su valoración se centra en aspectos cualitativos como beneficios recibidos por las empresas en cuanto a la orientación al trabajo, el compromiso y la actitud de compromiso que en el desempeño de sus cargos muestran los jóvenes graduados del Programa JC, comportamiento que permite identificar en ellos los valores organizacionales que las empresas buscan en los aspirantes durante el proceso de selección de personal.

En general las opiniones de los gerentes y jefes de las empresas, establecen claramente que las actitudes y competencias técnicas que los jóvenes desarrollan en el proceso de formación del Programa JC guardan la debida correspondencia con el perfil de entrada para los puestos de trabajo específicos en que ha sido contratado. Un denominador común es el alto grado de satisfacción que manifiestan con el desempeño de los jóvenes en sus labores, y cómo vinculan este comportamiento con la formación recibida por ellos en términos de que ha propiciado que desarrollen un claro compromiso con la empresa donde se insertan laboralmente y un alto grado de responsabilidad en el trabajo.

Todo lo anterior permite establecer con bastante certeza que la metodología de formación por competencias del Modelo, responde adecuadamente a las expectativas de los empleadores desde dos perspectivas: 1) la efectividad manifiesta en su capacidad de dotar a las empresas de personal que responde a las competencias establecidas en el perfil de entrada para los cargos específicos que ofrecen y 2) la eficiencia que deriva del mejor desempeño de los jóvenes y de sus atributos particulares que facilitan su inserción a las empresas con inversiones menores en capacitación en relación con otros reclutados por diferentes medios, y que inciden positivamente en los niveles de rotación de las empresas.

### EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE LA FORMACIÓN

Es la capacidad del Modelo para propiciar en los jóvenes un cambio de su visión y expectativa de vida y de transformar su perfil ocupacional para ajustarlo a las exigencias propias de los puestos específicos en que posteriormente se insertan, el elemento que explica por qué es eficaz y eficiente. Esta capacidad se expresa en el momento en que diversos componentes del Modelo durante el proceso de formación conducen al joven al descubrimiento, apropiación de sus propias actitudes y habilidades, y al control de sí mismo para el desarrollo de competencias que responden a las exigencias de los puestos de trabajo en que se insertan. En las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, los participantes tuvieron la oportunidad de realizar prácticas profesionales en empresas asociadas a la CCIES donde se les dio la oportunidad de realizar actividades prácticas y técnicas del área y a la vez permitirles poner en práctica las competencias aprendidas en los cursos del Programa, a la vez contribuyendo a la solución de las necesidades de estas empresas de sacar adelante tareas atrasadas relacionadas con levantamiento de inventarios, archivo de documentos, registros en libros auxiliares, entre otras.

“ A nosotros siempre nos cuesta encontrar personas para el área de facturación, como que el perfil es bastante complicado porque necesita saber ciertos aspectos de leyes del área tributaria... las personas cuando vienen a nosotros nos cuesta entrenarlas, o nos cuesta que le agarran el ritmo de nuestro trabajo... la persona que yo contraté, yo tengo cinco años de estar aquí... y ha pasado mucha gente por aquí verdad, entonces si le soy sincero la persona que vino (del Programa JC) aprendió en un 30% del tiempo que aprenden normalmente los demás...”

**Opinión de un  
Jefe Operativo.**

Uno de los empleadores entrevistados manifestó que el perfil de entrada adoptado por el Programa JC era idóneo para un puesto relacionado con facturación en una empresa con un alto volumen de operaciones, presenta requerimientos específicos sobre conocimientos de aspectos de leyes del área tributaria, que pueden ser sencillas pero esenciales para el puesto, como por ejemplo sobre la ley del IVA, la percepción (retención del 1% del IVA que se hace a pequeños y medianos contribuyentes).

Las tres competencias del cursos “conocer que es una factura y para qué sirve”, “saber revidar con excelencia la documentación que acompaña a las facturas para asegurar que cumplan los requisitos de ley” y “saber manejar ofimática”, son de hecho aspectos que se evalúan al momento de la selección de personal. Es más, el perfil deseado por los empresarios también contempla aspectos comportamentales como iniciativa, capacidad de realizar diversas actividades con agilidad y precisión, y sobre todo mucha concentración cuando se trata de atender requerimientos fiscales que son posteriormente examinados en procesos de auditoría.

“Lo que a mí me benefició es que él conocía aspectos legales del área tributaria que son básicos para nosotros, porque es más difícil que venga alguien y nosotros tengamos que comenzar desde cero... todo ese proceso tal vez él no lo conocía, pero tenía un conocimiento del 50% en el área, entonces... cuando yo los vi, yo dije, son el perfil que yo necesito porque me ha costado, de hecho vienen muchos a entrevista y no conocen sobre el tema o no hay alguien que tenga experiencia...”

**Opinión de un Gerente General.**

Asimismo es preciso que los seleccionados se adapten al ritmo de trabajo que demanda una cantidad apreciable de operaciones del día a día, característica marcada de los Jóvenes Comprometidos graduados.

Según un empleador donde realizaron sus prácticas profesionales 4 jóvenes del Programa, el practicante en el departamento de facturación aprendió lo relacionado con esta actividad en un 30% del tiempo que les toma a otros que provienen de otras fuentes de reclutamiento. “Al asignarle tareas básicas de facturación, que requieren mucha iniciativa de su parte las terminaba rápidamente y, de manera proactiva, preguntaba en que más podía ayudar.” También le asignaban tareas un poco tediosas en el área de archivo, donde demostró muy buena actitud de su parte. Tanto valoró el empleador este comportamiento que lo contrató de inmediato en el mes de octubre de 2012, aunque todavía no se había graduado del Programa, pero sí había recibido toda la parte de formación de competencias en los cursos.

El perfil de entrada esperado por la empresa fue cumplido a satisfacción del empleador por el joven del Programa contratado en facturación, tanto en cuanto a las actitudes como a las habilidades técnicas.

Su percepción es que tenía un conocimiento de un 50% de las competencias que se requieren en esta área, puesto que mostraba dominio aceptable de aspectos legales del área tributaria, lo cual consideró como un beneficio para la empresa. Ejemplificando mencionó que no hubo necesidad de explicarle, por ejemplo, las particularidades del cálculo del IVA, a cuáles clientes se les aplica la percepción y a cuáles no, como también que mostraba un buen dominio de Excel, una competencia importantísima para este puesto de trabajo.

A pesar de que a criterio del empleador el joven mostraba un dominio aceptable del área contable, también indicó que presentaba algunos aspectos que se podrían mejorar como el conocimiento de una unidad contable o una unidad presupuestaria por departamento, pero estos tópicos fueron rápidamente asimilados por él después de que se los explicó su jefe inmediato.

En cuanto a la medición del desempeño, otra empresa cuenta con indicadores donde se mide con base en los tiempos de cada actividad de los empleados de facturación, y al mismo tiempo se supervisa el trabajo para medir su efectividad. Atrasos o errores que se comentan, por falta de conocimiento o un proceso que no se realiza adecuadamente o mal manejo del sistema informático, cuestan mucho dinero a la empresa, ya que atrasa las operaciones de bodega y se tiene que pagar horas extra al personal de esta área y atrasa el despacho de mercadería.

En una evaluación interna, el Joven Comprometido fue el mejor evaluado, obteniendo un 8.5 de nota contra un 7.5, el promedio de sus compañeros de trabajo quienes tienen más tiempo de trabajar en la empresa. En este resultado incide mucho el comportamiento del joven del Programa JC y su buena disposición al trabajo y capacidad de aprendizaje en particular sobre el manejo del archivo de los documentos del área que mostraba un considerable grado de complejidad.

“...nosotros llevamos indicadores donde medimos (el desempeño) en base a los tiempos cada actividad de las personas... y a la misma vez, vemos si el trabajo de él es efectivo... hicimos una evaluación hace poco y él (joven graduado del Programa JC) salió de los mejor evaluados, tuvo un 8.5... (En términos de promedio) las personas andan en un 7.5... él ha tenido la mejor calificación por su actitud...”

**Opinión de un Jefe Operativo.**

Otro empleador menciona que todos los jóvenes provenientes del Programa JC mostraron similar comportamiento y habilidades para realizar las tareas encomendadas. Contrató a un graduado durante un mes de trabajo eventual, quien ahora labora de forma permanente para la empresa a partir de enero de 2013, y tiene a su cargo el manejo de planillas, gestiones con el ISSS y con todas las entidades que tiene relación recursos humanos, actividades para las cuales ha demostrado un apropiado dominio, así como un buen desempeño en general.

En general los empleadores comentaban que los jóvenes del Programa sí hacen la diferencia, no solamente por su desempeño en la empresa, sino también por que como personas formadas por el Programa, que provienen de familias de escasos recursos, llegan mentalizados de tal forma que muestran un marcado compromiso al trabajo, y saben que van a encontrar muchas dificultades que deben ser capaces de enfrentar en forma positiva, a diferencia de otras personas que se han contratado y que tenían experiencia previa que ante las dificultades optan por trabajar a desgano o abandonar sus empleos. No es para los Jóvenes Comprometidos un trabajo más, es su responsabilidad y, por lo tanto, hace lo mejor que puede, y eso fue percibido por el empleador como un beneficio para el desarrollo de la empresa.

Todos los jóvenes que realizaron prácticas profesionales mostraron un desempeño satisfactorio a criterio de los empleadores, asumieron las tareas que se les asignaron con una actitud positiva y responsable. Uno que no fue contratado tenía un perfil que no se adaptaba a lo requerido por la empresa porque que se estaba casi graduando de ingeniero y consideró que buscaba una jefatura o un puesto administrativo con un nivel diferente.

Pese esos resultados, el Programa Jóvenes Comprometidos no repitió la formación para asistentes administrativos ni auxiliares contables por varias razones:

- 1) La tasa de inserción era regular, no extraordinario, es decir, no alcanzaba los estándares establecidos de al menos 70%
- 2) La ausencia de una empresa ancla obviamente limitaba las posibilidades de una contratación inmediata para muchos

- 3) Las dificultades de coordinar la formación complementaria con los institutos públicos desmotivaban el Programa y
- 4) La necesidad de sincronizar la formación con el fin del año escolar implicaba que al replicarlo tendría que realizarse a fines de 2013, cuando el Programa de USAID estaría concluido.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se pueden plantear sobre los impactos de la intervención del Programa JC en las áreas de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, son las siguientes:

1. En el proceso de formación por competencias y en las prácticas laborales, los jóvenes desarrollaron un conjunto de competencias blandas y duras que efectivamente mejoraron sus condiciones de empleabilidad, de manera que un buen porcentaje de ellos fue contratado para un puesto de trabajo relacionado con las áreas en cuestión - a pesar de que la metodología para identificar las competencias requeridas por las empresas fueron definidas por medio de una metodología diferente.
2. Los contenidos de los módulos reflejan lo que las empresas están buscando y lo que hace falta enseñar en los institutos públicos para mejorar su probabilidad de contratación con bachilleres graduados.
3. Las prácticas de los jóvenes en las empresas asociadas a la CCIES fueron propicias para que las empresas conocieran la capacidad del proceso de formación del Modelo de responder a sus requerimientos de competencias para los puestos de trabajo de las áreas administrativas y contables.
4. A pesar de que los jóvenes no pasaron por el proceso de orientación de carrera, esta intervención ha sido propicia para que los jóvenes contratados en las empresas desarrollen la visión de futuro que tenían antes de ingresar al Programa JC, por cuanto las áreas donde se encuentran laborando son aquellas para las cuales habían decidido desarrollarse a partir del momento en que decidieron ingresar al bachillerato técnico-vocacional en el área de comercio.
5. La iniciativa muestra un importante potencial de contribuir a mejorar las competencias que las instituciones de Educación Media no pueden lograr, debido a la carencia de recursos o deficiencias propias de los currículos técnicos que se encuentran distanciados de los requerimientos que poseen las ocupaciones concretas.
6. Por la imposibilidad de no contar con una empresa ancla con gran número de plazas vacantes, es más preciso que los jóvenes aprenden a preparar hojas de vida y que tengan apoyo en buscar donde presentar sus hojas de vida así como en prepararse para entrevistas de diferentes estilos
7. El rendimiento una vez contratada es igualmente sobresaliente comparado con los egresados para los otros 13 cargos, pero la búsqueda de oportunidades de entrevista es más ardua y requiere mayor compromiso
8. La inserción laboral en estos casos enfrenta el reto de tocar la puerta de múltiples empresas, donde no se reconoce un Joven Comprometido por su desempeño sobresaliente como empleados, dificultando su aceptación y contratación

La estrategia del programa Jóvenes Comprometidos de inserción laboral de bachilleres recién graduados como asistentes administrativos o auxiliares contables es, en síntesis, un cambio de paradigma, un modelo desarrollado, con lecciones aprendidas, que amerita estudiar y replicar más ampliamente por quienes buscan facilitar y acelerar la inserción laboral de los jóvenes salvadoreños y en particular de bachilleres recién graduados. Por la disponibilidad de grandes números de bachilleres con algo de experiencia, es dudable que una empresa financiaría una beca total o parcial para un participante. Aunque dentro varias empresas, podría ser una opción programática para el INSAFORP. Pero con una tasa de inserción laboral de 50% promedio para jóvenes quienes carecen de los recursos para seguir en la universidad es una opción interesante para el GOES. Por estas razones, con la CCIES se reconoció su valor pero hubo poco interés en replicar los cursos.

## ANEXO I. PROCESO DE SELECCIÓN EMPLEADOR PROTOTIPO

El proceso de selección de Asistentes Administrativos y Auxiliares Contables, que llevan a cabo las empresas contempla los pasos siguientes:

1. Parte de la identificación de una necesidad de contratar personal en estas áreas, lo cual ocurre cuando surge un nuevo departamento, las necesidades de personal se incrementan por la carga de trabajo, o bien cuando un empleado decide renunciar o es despedido por algún incumplimiento a las normas de comportamiento internas de las empresas.
2. Un segundo paso en la identificación de posibles candidatos para llenar un puesto de trabajo, lo cual se realiza por varios medios como son recomendaciones de empleados o personas conocidas, publicación de avisos de empleo en periódicos y/o búsqueda en bolsas de trabajo como las del Ministerio de Trabajo y Alcaldías Municipales, o bien se publica en internet en espacios como CompuTrabajo, Te-coloco, El Empleo y otras. En los casos en que las empresas tienen sucursales fuera de la capital, la búsqueda se orienta a las bolsas de trabajo de las localidades donde se encuentran ubicadas las oficinas.
3. Posteriormente se revisan los currículos recibidos y se seleccionan aquellos que cumplen con el perfil para convocar a los interesados a una entrevista, en la cual se examinan su personalidad, capacidad de toma de decisiones e inteligencia. Se establece un perfil de cada persona, en cuanto a cómo sería su comportamiento en el puesto de trabajo de acuerdo con las características y cualidades observadas. La entrevista tiene como base en algunos casos un test psicológico con que cuentan las empresas y que ha sido preparado para aplicarlo en esta etapa del proceso de selección, pero no se trata en sentido estricto de una corrida de pruebas psicológicas.
4. Una vez seleccionado uno de los candidatos en Recursos Humanos se envía al jefe del área que está solicitando la plaza para obtener sus comentarios y el visto bueno. No se realizan pruebas técnicas, sino que basta con los resultados de la entrevista.
5. Finalmente, luego de contar con el visto bueno del jefe de área, se procede a finalizar el proceso de selección, donde se le solicita la documentación necesaria a la persona para elaborar el contrato correspondiente.

En algunas de las empresas que proporcionaron información, el proceso de selección de personal es realizado directamente por la oficina de recursos humanos, mientras que en otras recurren a la subcontratación de estas actividades para llenar sus puestos vacantes.

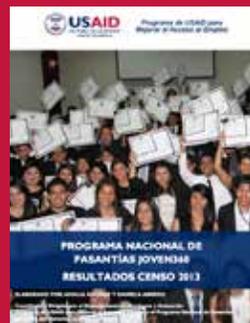
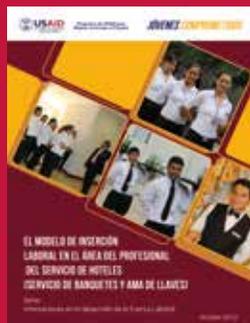
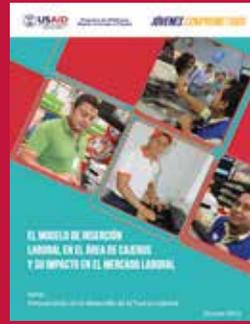
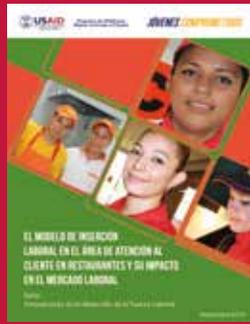
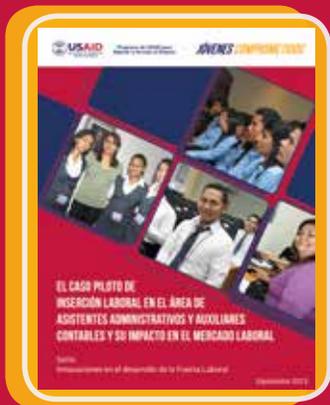
Aunque la afluencia de currículos es considerable al momento de responder a una publicación de un puesto de trabajo de Asistentes Administrativos o Auxiliares Contables (a veces llegan más de 100), en general las empresas escogen entre cinco a diez candidatos que son entrevistados para seleccionar a la persona que cubriría un puesto de trabajo. Esto implica que la relación entrevistados - contratados puede variar entre un 20% y un 10% en función del número de postulantes que el departamento de recursos humanos decida entrevistar.

**ANEXO 2. COMPETENCIAS TÉCNICAS DE AUXILIARES CONTABLES EGRESADOS DE INSTITUTOS PÚBLICOS DEBERÍAN DOMINAR**

<p><b>Aplicación de Principios de Contabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Comercio</li> <li>• Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría</li> <li>• Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)</li> <li>• La NIIF para las PYMES</li> <li>• Marco conceptual de las NIIF</li> <li>• Glosario de términos</li> <li>• Sitio Web para búsqueda de información técnica contable.</li> </ul>	<p><b>Aplicación en cuentas de Activos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación y definiciones de activos             <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectivo</li> <li>Cuentas por cobrar</li> <li>Cuentas por cobrar a compañías relacionadas</li> <li>Inventarios</li> <li>Gastos pagados por anticipado</li> <li>Inmuebles, maquinaria y equipo</li> <li>Activo por ISR diferido                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de activos</li> <li>Medición de activos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Elaboración de Nóminas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones;</li> <li>• Beneficios a empleados a corto plazo;</li> <li>• Reconocimiento y medición;</li> <li>• Todos los beneficios a corto plazo;</li> <li>• Ausencias retribuidas a corto plazo;</li> <li>• Participación en ganancias y planes de incentivos.</li> </ul>
<p><b>Aplicación de criterios de Legislación Financiera Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de ISR;</li> <li>• Ley de IVA;</li> <li>• Retenciones de ISR e IVA – C.T.;</li> <li>• Legislación Laboral;</li> <li>• Responsabilidad del contador –C.C.;</li> </ul>	<p><b>Registrar Activos – Uso del Software</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivos             <ul style="list-style-type: none"> <li>Bancos</li> <li>Chequeras</li> <li>Movimientos bancarios</li> </ul> </li> <li>• Cuentas por cobrar</li> <li>• Inventarios             <ul style="list-style-type: none"> <li>Entradas</li> <li>Salidas</li> </ul> </li> <li>• Evaluación - Laboratorio</li> </ul>	<p><b>Nóminas – uso del software (práctica)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UPS – Cotizaciones y comisiones</li> <li>• Impuesto de Renta</li> <li>• Mantenimiento de empleados</li> <li>• Tipos de planillas</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Deducciones</li> <li>• Ausencias e incapacidades</li> <li>• Generación de planilla</li> <li>• Cierre de planillas</li> <li>• Reportes</li> <li>• Planilla</li> <li>• Boletas de pago</li> <li>• Abono a cuenta</li> <li>• Informe mensual de ISSS</li> <li>• Informe mensual de AFP</li> <li>• Informe mensual de RENTA</li> </ul>
<p><b>Manejo del Ambiente y Configuración del Sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos</li> <li>• Opciones</li> <li>• Barras de mantenimiento y navegación</li> <li>• Ventana de reportes</li> <li>• Ventana de búsqueda</li> <li>• Configuraciones             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicios y periodos fiscales</li> <li>Tipos de cuentas contables</li> <li>Tipos de partidas</li> <li>Catálogo contable</li> <li>Libro diario                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte</li> <li>Libro mayor auxiliary</li> <li>Libro mayor</li> <li>Balance de comprobación</li> <li>Balance general</li> <li>Estado de resultados</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Registrar Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones</li> <li>• Medición de los ingresos de actividades ordinarias.</li> <li>• Identificación de la transacción</li> <li>• Venta de bienes</li> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Intereses, regalías y dividendos</li> <li>• Efectivo</li> </ul> <p><b>Ventas – Uso del Software (Practica)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos</li> <li>• Plan de impuestos</li> <li>• Clientes</li> <li>• Ventas (facturación)</li> <li>• Libros de IVA</li> </ul>	<p>Evaluación (laboratorio práctico).</p>

**ANEXO 3: BITÁCORA DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

<b>EMPRESA/ INSTITUCION</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>FECHA</b>	<b>PERSONA ENTREVISTADA</b>
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	9ª Av. Nte. y 5ª C Pte., San Salvador	19/02/2013	Srta. Rocío Palacios
Urbano Express	Col Flor Blanca 43 Av. Nte. No 228, San Salvador	04/03/2013	Lic. Rhina Galdámez
CORSESA, S.A. de C.V	Final Av. Olímpica 1029 Dental, San Salvador	01/03/2013	Dra. Alba de García
Arrocera San Francisco	Km 9 ½ carretera a Comalapa, San Marcos	15/03/2013	Lic. Alfredo Pérez
KC Public Accounting Services	71 Avenida Norte #346, San Salvador	11/04/2013	Lic. Lizette Keller



Link de descarga: [www.accesoalemplo.org](http://www.accesoalemplo.org)



Programa de USAID para  
Mejorar el Acceso al Empleo